



## Organizational Learning at Islamic Boarding School In Entering Global Era

Umar Sidiq

State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo - Indonesia  
ashshiddiqi76@gmail.com

**ABSTRACT:** *Islamic Boarding School leadership no longer applies a single leadership pattern in the form of legal entity. With such leadership pesantren become one of the modern educational institutions. Learning Organization is a tool to build a quality organization or foundation. Every member of the organization needs to continuously develop its capabilities for future improvement. Development of organization and skill of its members.*

**Keywords:** *Learning, Organizations, Islamic Boarding School and the Global Era.*

**ABSTRAK:** Kepemimpinan pesantren tidak lagi menerapkan pola kepemimpinan tunggal tetapi dalam bentuk badan hukum berupa yayasan. Dengan kepemimpinan seperti itu pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan yang modern. *Learning Organization* adalah alat untuk membangun organisasi atau yayasan yang berkualitas. Setiap anggota organisasi perlu terus dikembangkan kemampuannya secara terus menerus untuk perbaikan di masa depan. Penerapan organisasi pembelajaran dilakukan karena organisasi memiliki *core value* guna meningkatkan kemampuan strategis proses perbaikan tindakan, serta meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan anggotanya.

**Kata kunci:** Pembelajaran, Organisasi, Pesantren dan Era Global.

### Urgensi Pembelajaran Organisasi di Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sudah berdiri sejak ratusan tahun yang lalu. Di lembaga inilah diajarkan ilmu dan nilai-nilai agama pada santri. Pada tahap awal pendidikan di pesantren tertuju semata-mata mengajarkan ilmu-ilmu agama saja yang diajarkan lewat kitab-kitab klasik atau kitab kuning. Ilmu-ilmu agama yang terdiri dari berbagai cabang diajarkan di pesantren dengan menggunakan metode pembelajaran wetonan, sorogan, hafalan ataupun musyawarah (*mudzarokah*).

Jika kita memeriksa kehidupan kita, maka sebagian besar dari kita akan menarik kesimpulan bahwa organisasi itu meresap ke dalam masyarakat dan juga ke dalam kehidupan kita. Setiap hari kita berhubungan dengan organisasi. Dalam kenyataannya, mungkin sekali sebagian besar orang hidup dalam organisasi. Jika mereka itu tidak menghabiskan sebagian besar waktu mereka sebagai anggota organisasi (pekerjaan, sekolah, sosial dan sebagainya), maka mereka dipengaruhi oleh organisasi, sebagai nasabah, pasien, pelanggan atau warganegara.

Orang mendirikan organisasi karena beberapa tujuan tertentu yang hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Menurut Stephen P. Robins dalam *Organization Theory: Structure Designs and Applications* (1990: 4):

*A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.*

Philip Selznick melihat organisasi lebih dari sudut formal dan mikro. Ia mengembangkan konsep organisasi dari:

*The arrangement of personnel for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities.<sup>1</sup>*

Jadi, apakah tujuan itu laba, pelayanan pendidikan, agama, atau pemeliharaan kesehatan, pemilihan calon, atau pembangunan stadion sepakbola baru, namun ciri organisasi itu tetap sama: perilakunya terarah pada tujuan (*goal-directed behavior*). Artinya organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama.<sup>2</sup>

Memasuki era globalisasi saat ini, keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di negeri ini tentu

<sup>1</sup>Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 53.

<sup>2</sup>James L. Gibson dkk, *Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1994), 3.

harus dikelola (*dimanajemen*) dengan lebih profesional jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholder*. Arus global saat ini menjadikan dunia informasi dan pengetahuan semakin mudah diakses masyarakat. Untuk itu tidak menutup kemungkinan pondok pesantren yang dulu dijadikan pusat kajian keislaman dan pengamalannya sekaligus, pada saatnya menjadi tidak diminati dan ditinggalkan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Hal ini sangat beralasan karena kecenderungan masyarakat saat ini dalam mengkaji, memahami dan mengamalkan ajaran keagamaan, mereka menjadi santri dalam ruang global, dalam dunia maya, yang kehadirannya tanpa terikat dengan sekat dinding dan pagar yang tinggi mengelilingi dan membatasi aktivitas kesehariannya.

### **Kondisi Obyektif Organisasi Santri**

Kegiatan organisasi di pondok pesantren merupakan kegiatan yang sangat diminati oleh santri pondok, oleh karena itu santri di pondok pesantren membentuk wadah organisasi tersendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kegiatan yang dilakukan. Pembahasan tentang organisasi pondok pesantren akan dibagi dalam kegiatan organisasi di Pondok Pesantren *Ashriyah* (Modern) dan Pondok Pesantren *Salafiyah* (Tradisional).

#### **1. Organisasi Santri di Pondok Pesantren Modern**

Kegiatan berorganisasi di pondok telah diadakan sejak awal berdirinya pondok pesantren. Hal ini dimaksudkan untuk memberi bekal dan pengalaman kepada santri untuk hidup di masyarakatnya kelak. Kegiatan berorganisasi ini merupakan kegiatan yang tak terpisahkan dari kehidupan santri sehari-hari, sebab berorganisasi di pondok ini berarti pendidikan untuk mengurus diri sendiri dan tentu saja orang lain. Seluruh kehidupan santri selama berada di dalam pondok diatur oleh mereka sendiri (*self-government*) dengan dibimbing oleh santri-santri senior atau guru-guru.

Kegiatan-kegiatan ini selalu didasari oleh Panca Jiwa, falsafah, dan moto pendidikan dan pengajaran pondok. Induk organisasi santri di pondok ada dua: Organisasi Pelajar Pondok (OPPM) dan Gerakan Pramuka. Pengurus Organisasi Pelajar adalah santri-santri kelas V dan VI (setingkat dengan kelas II dan III SMU) yang terpilih melalui musyawarah. Proses pemilihan berlangsung sebagai berikut: Seluruh santri kelas V yang berasal dari kelas reguler, bukan intensif, di tiap konsulat otomatis menjadi kandidat. Pemilihnya adalah seluruh anggota konsulat termasuk santri kelas VI. Dua kandidat peraih suara terbanyak maju untuk ke pemilihan lebih lanjut untuk menentukan formatur yang terdiri dari 6-10 orang. Formatur tersebut kemudian

memilih di antara mereka diajukan untuk ikut dalam setiap konsulat kemudian mengajukan 2 orang yang akan duduk sebagai pengurus berasal dari utusan tiap-tiap konsulat yang dipilih oleh anggota konsulat. Para utusan terpilih itu kemudian memilih di antara mereka formatur yang akan menentukan ketua dan susunan pengurus selengkapnya. Susunan pengurus yang dirancang itu dikonsultasikan ke wali kelas dan staf pembantu, yang terakhir dikonsultasikan ke pimpinan pondok. Setiap bulan Ramadhan atau sebelum memasuki tahun ajaran baru, mereka mengadakan Musyawarah Kerja untuk merancang Program Kerja selama satu periode masa bhakti. Pada setiap akhir masa jabatan, seluruh pengurus organisasi ini melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan selama satu tahun di hadapan seluruh santri dan guru-guru serta pimpinan-pimpinan lembaga dan pimpinan pondok.

Pimpinan pondok biasanya memberikan tanggapan, penilaian, koreksi, dan arahan-arahan pada acara-acara seperti itu dengan menegaskan bahwa semua ini adalah untuk pendidikan. Seusai laporan pertanggungjawaban, diadakan serah terima jabatan dari pengurus lama ke pengurus baru terpilih. Acara laporan pertanggungjawaban dan serah terima jabatan ini biasanya berlangsung selama 2 hari. Mengingat pentingnya acara ini sebagai wahana mendidik berorganisasi, santri diliburkan dari kegiatan belajar di kelas.

Kegiatan-kegiatan santri di dalam pondok diurus oleh 18 bagian. Bagian-bagian tersebut terdiri dari pengurus harian: ketua, sekretaris, bendahara, dan keamanan, dan 14 bagian yang lain, yaitu: Bagian Pengajaran, Bagian Penerangan, Bagian Kesehatan, Bagian Olahraga, Bagian Kesenian, Bagian Perpustakaan, Bagian Koperasi Pelajar, Bagian Penerimaan Tamu, Bagian Koperasi Dapur, Bagian Warung Pelajar, Bagian Penggerak Bahasa, Bagian Pembantu, Bagian Fotografi, dan Bagian Bersih Lingkungan.

Bagian yang menonjol adalah Bagian Keamanan yang bertanggungjawab atas berjalannya disiplin dan *sunnah-sunnah* pondok serta terjaganya ketertiban dan ketentraman pondok. Di antara tugas bagian ini adalah:

- a. Mengawasi dan mengontrol disiplin berjama'ah, disiplin berolahraga, disiplin berpakaian, disiplin makan dan minum, jalannya latihan berpidato, santri-santri yang bepergian ke luar kampus, piket-piket asrama dan piket malam, tidur malam santri, rambut santri, menyensor seluruh surat dari luar pondok yang dialamatkan kepada santri, dll.

- b. Mendisiplinkan dan memberi sanksi santri-santri yang melanggar. Ada pelanggaran berat dan ada pelanggaran ringan. Pelanggaran berat bisa menyebabkan pelakunya diusir, yaitu berpacaran, mencuri, berkelahi, dan menghina pengurus. Beberapa alasan *edukatif* dijadikan landasan pengusiran pelanggaran ini, misalnya mencuri. Santri yang mencuri, apapun yang dicuri, meskipun hanya pulpen akan diusir. Masalahnya bukan terletak pada nilai pulpen, tetapi lebih ditekankan pada jiwa mencuri. Santri yang mencuri berarti sudah ada jiwa mencuri di dalamnya. Jiwa yang berupa keberanian untuk mencuri ini yang berbahaya, bukan nilai benda yang dicuri, sekarang mungkin mencuri pulpen, di lain waktu bisa mencuri sesuatu yang lebih besar, karena sudah mempunyai jiwa pencuri. Sedangkan alasan pengusiran berkelahi karena hal-hal yang merusak kedamaian tidak boleh ada di lingkungan pondok. Di tambah lagi berkelahi itu bertentangan dengan jiwa *ukhuwwah Islamiyah*. Pondok adalah lembaga pendidikan, bukan bengkel. Maka segala tindakan yang dapat merusak iklim pendidikan tersebut harus dihindarkan. Pemberian sanksi ini tidak pilih kasih dan tidak pandang bulu, siapa saja yang melanggar mesti dikenai sanksi yang berlaku, termasuk keluarga pondok, dan bahkan anak kyai juga dikenai sanksi jika melanggar. Contohnya, salah seorang anak kyai yang menjadi salah satu pimpinan pondok juga pernah diberi sanksi *cukur gondul* karena meninggalkan kampus tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ini merupakan penanaman jiwa *egaliter* yang dapat menjadi motor dan jiwa penegakan disiplin.
  - c. Menangani perizinan santri untuk keluar kampus. Santri yang akan ke luar kampus harus izin ke Keamanan Pusat, dengan cara menyerahkan kartu perizinan kepada sekretaris asrama sehari sebelumnya. Esok harinya santri yang izin itu menghadap ke Kantor Keamanan Pusat untuk mengecek apakah dia diberi izin atau tidak. Jika diberi izin maka dia dibolehkan keluar pondok ke tujuan yang dimaksud. Santri yang telah diizinkan itu diberi surat izin dan kartu perizinannya ditinggal di Kantor Bagian Keamanan. Di kartu itu tercatat hari, tanggal, alasan, dan tempat tujuan yang akan didatangi. Dari kartu itu dapat diperiksa frekuensi izin yang bersangkutan.<sup>3</sup>
2. Organisasi Santri di Pondok Pesantren Salafiyah

Organisasi santri intra pesantren sebagaimana halnya organisasi-organisasi lain, dipimpin oleh seorang ketua dibantu oleh anggota

---

<sup>3</sup>Amir Hamzah Wirosukarto, *Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 60-65.

pengurus lainnya. Seorang ketua yang memimpin organisasi intra pesantren ini merupakan hasil pemilihan langsung secara demokratis oleh Majelis Perwakilan Santri (MPS) sebagai wakil-wakil santri dari tiap kamar atau cukup tiap kelompok asrama. Pemilihan pengurus (ketua) dilakukan biasanya dalam acara musyawarah tahunan yang khusus diadakan untuk acara tersebut. Dalam musyawarah ini di samping pemilihan pengurus juga diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan pengurus periode lalu, merumuskan program kerja periode mendatang dan membuat rekomendasi-rekomendasi yang bersifat internal maupun eksternal. Lamanya masa jabatan pengurus maupun diadakannya musyawarah tahunan tergantung kesepakatan masing-masing, tidak ada keharusan yang pasti melainkan fleksibel.

Struktur organisasinya, biasanya bersifat luwes dan menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Dengan kata lain struktur organisasi sangat tergantung dari besar atau kecilnya sebuah pesantren. Tetapi sebagaimana lazimnya sebuah organisasi, di dalam struktur tersebut komposisinya terdiri dari: Penasehat, pengurus harian yang terdiri dari ketua dan beberapa wakil ketua, sekretaris dan beberapa wakil sekretaris, bendahara dan beberapa wakil bendahara. Sedangkan untuk seksi-seksi dapat dibentuk berdasarkan kebutuhan serta sumber daya manusia (santri) yang tersedia.

Dalam struktur organisasi pesantren tradisional, peran kyai sangat menonjol. Pembahasan tentang peranan kyai dalam kepemimpinan masyarakat tradisional tidak bisa dilepaskan dari pembicaraan gaya kepemimpinan kyai dalam pesantren. Gaya kepemimpinan seorang kyai merupakan salah satu ciri khas atau bahkan menjadi bagian, meminjam istilah Gus Dur, *subculture* sebuah masyarakat tradisional (pesantren).<sup>4</sup> Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, kyai pesantren sering kali menempati atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan (*maziyah*) yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya.<sup>5</sup>

Anehnya, sebagaimana dikemukakan Gus Dur, hal demikian berlangsung secara alamiah. Keberadaannya tidak melalui proses pembinaan dan pemberdayaan yang tetap dan baku. Berawal dari kesabaran, kegigihan, dan kemandirian sang kyai untuk mengimplementasikan cita-cita luhurnya dalam bentuk pendirian pondok pesantren, segala sesuatunya berjalan layaknya air yang mengikuti laju arusnya, dan arus tersebut tidak lain dan tidak bukan

---

<sup>4</sup>Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 35.

<sup>5</sup>Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren* (Jakarta: Dharma Bhakti, tt), 168.

adalah *heriditas*. Implikasinya, *quality gap* (kesenjangan kualitas) antara seorang pemimpin dengan lainnya tidak bisa dihindarkan. Ironisnya, bukannya kenaikan, melainkan grafik kesenjangan kualitas tersebut pada umumnya menunjukkan kemunduran dan penurunan pada tingkat penerusnya. Meski demikian, kemutlakan dan kepemimpinan tunggal dalam sebuah masyarakat tradisional terus berlangsung. Sifat mutlak inilah yang kemudian dikenal sebagai kharisma.

Dari gaya kepemimpinan kharismatik ini, Mastuhu kemudian menemukan dua pola hubungan yang unik antara kyai dan santri. Sebagaimana gaya kepemimpinan sang kyai, dua pola hubungan ini juga terdapat di sebuah obyek penelitiannya. Dua pola hubungan tersebut adalah sebagai berikut:<sup>6</sup>

*Pertama*, pola hubungan *otoriter-paternalistik*. Yaitu pola hubungan antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James C. Scott, *patron-client relationship*; dan tentunya sang kyailah yang menjadi pimpinannya. Sebagai bawahan, sudah barang tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya sangat kecil, untuk mengatakan tidak ada; dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharismatikan sang kyai. Seiring dengan itu, pola hubungan ini kemudian dihadapkan dengan pola hubungan diplomatik-partisipatif. Artinya, semakin kuat pola hubungan yang satu semakin lemah yang lainnya.

*Kedua*, pola hubungan *laissez faire*. Yaitu pola hubungan kyai santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep *ikhlas*, *barakah*, dan *ibadah*, sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang kyai, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan. Pola hubungan ini kemudian dihadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan di mana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga pendidikan pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas.

### **Standarisasi Organisasi Lembaga Pondok Pesantren (Tawaran Tatanan Baru Untuk Pesantren Salaf dan Modern)**

Dalam perkembangan pesantren, kepemimpinan pesantren tidak lagi menerapkan pola kepemimpinan tunggal. Organisasi pesantren dikembangkan dalam bentuk badan hukum berupa yayasan. Organisasi pesantren menjurus kearah impersonal tanpa mengurangi peran kyai sebagai pemimpin tertinggi, dengan kepemimpinan seperti

---

<sup>6</sup>Mastuhu, *Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, 1990), Vol II, 91-95

itu pondok pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan yang modern.

Kelangsungan eksistensi pesantren akhirnya tidak lagi tergantung pada seseorang sebagai pemimpin tunggal seorang kyai, namun sudah berkembang menjadi sebuah tim kerja. Hal ini merupakan catatan perkembangan yang menggembirakan bagi keberlangsungan pesantren.

Nurcholis Madjid mengemukakan, karena banyak kasus ketika kyai yang memimpin pondok pesantren tersebut meninggal, penerus kepemimpinan tidak dapat dilanjutkan kepada para pewarisnya (karena kurang kualitas atau tidak ada keinginan), sehingga berdampak langsung kepada perkembangan dan eksistensi pondok pesantren bahkan akhirnya ambruk. Maka, dengan adanya yayasan sebagai organisasi yang menghimpun kepemimpinan kolektif dan kontrol terhadap kepemimpinan yang ada, telah menjadi alternatif sehingga lembaga pesantren tetap hidup terus dan bertahan (survive).<sup>7</sup>

Sedangkan karakteristik organisasi belajar menurut Marquardt meliputi belajar semua dan terus menerus, berpikir sistem, akses informasi, budaya kelembagaan positif, aspirasi dan konseptualisasi bersama, menyesuaikan, memperbaharui dan meningkatkan diri dengan ciri-ciri organisasi belajar:<sup>8</sup>

1. Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya;
2. Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya;
3. Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan dengan pola pikir baru dan memberikan kebebasan tumbuhnya aspirasi kolektif;
4. Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak;
5. Belajar berlangsung terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan;
6. Kemampuan berfikir sistem sangat fundamental;
7. Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi;

---

<sup>7</sup>Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 20.

<sup>8</sup>Michael J. Marquardt, *Building The Learning Organization* (United Kingdom: McGraw Hill Companies, 1996), 3.



8. Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai dan memicu belajar perorangan dan beregu;
9. Kegiatan dilandaskan pada aspirasi, refleksi dan konseptualisasi bersama;
10. Mampu menyesuaikan diri, memperbarui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.

Organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) atau sering disebut dengan LO adalah alat untuk membangun organisasi seperti halnya yayasan yang berkualitas, teori ini dapat diartikan sebagai organisasi yang senantiasa belajar, mengelola beragam kompetensi manusia, karena kebutuhannya berbeda. Setiap anggota organisasi perlu terus dikembangkan kemampuannya dengan terus menerus belajar karena selalu ingin tahu yang baru (*curiosity*) untuk perbaikan di masa depan. Penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) dilakukan karena organisasi memiliki nilai-nilai inti (*core value*) guna meningkatkan kemampuan strategis dengan proses perbaikan tindakan, dan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi.

Menurut Achua, dan Lussier, organisasi pembelajaran berdasarkan ilmu manajemen adalah organisasi yang mampu menghasilkan fakta dan keberhasilan yang tetap atau sebagian besar sedang mengalami masa peralihan. Perubahan organisasi sedang berusaha untuk meningkatkan sistem berbasis produksi ekonomi dan berbasis pengetahuan. Akibatnya, organisasi-organisasi semakin tergantung pada pengetahuan inovatif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan mereka. Pertanyaan yang selalu ditujukan bagi banyak pemimpin adalah bagaimana mengatur orang, sistem, dan proses dalam organisasi untuk menghasilkan dan memanfaatkan bentuk-bentuk baru pengetahuan.<sup>9</sup> Marquadt mengatakan, ada tiga belas dimensi karakteristik organisasi yang belajar yaitu:

1. Belajar merupakan sistem keseluruhan dan menyatu di dalam organisasi;
2. Semua unsur yang terkait dengan organisasi merupakan hal-hal yang penting (*urgent*) untuk pembelajaran organisasi secara menyeluruh untuk keberhasilan saat ini dan yang akan datang;
3. Belajar merupakan suatu proses strategis yang dilakukan secara kontinyu dan selaras dengan pekerjaan;
4. Fokus dan kreatif menumbuhkan kembangkan pembelajaran berdasarkan pada proses berpikir sistem (*system process*);

---

<sup>9</sup>Christopher F. Achua and Robert N. Lussier, *Effective Leadership* (Canada: Cengage Learning Costumer & Sales, 2010), 413.

- 5. Setiap anggota organisasi setiap saat dapat mengakses informasi dan sumber data yang penting bagi keberhasilan organisasi;
- 6. Suasana dan iklim organisasi yang memberikan penghargaan dan semangat akan memacu proses percepatan pembelajaran individu dan kelompok;
- 7. Jaringan pekerja untuk ide-ide baru merupakan keragaman kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi;
- 8. Perubahan dan keberhasilan ataupun kesalahan yang tidak terduga merupakan fenomena peluang pembelajaran;
- 9. Organisasi yang lincah, gesit, dan fleksibel;
- 10. Setiap orang didorong oleh keinginan untuk mencapai mutu terbaik (*best quality*) dengan melakukan perbaikan secara kontinyu;
- 11. Aktivitas yang dilakukan merupakan karakteristik dan aspirasi, refleksi, serta konseptualisasi;
- 12. Pengembangan kompetensi dasar untuk menghasilkan produk dan pelayanan;
- 13. Merupakan proses kemampuan beradaptasi, menciptakan pembaharuan dan penyegaran (revitalisasi) organisasi dalam merespon lingkungan yang senantiasa berubah.<sup>10</sup>

Sistem Organisasi pembelajaran sebagai suatu sistem yang terdiri atas lima subsistem yaitu (a) *learning*, (b) *organization*, (c) *people*, (d) *knowledge*, dan (e) *technology*.<sup>11</sup> Lima subsistem dijelaskan secara deskriptif menyangkut sistem, prinsip-prinsip dan karakter organisasi dan usahanya untuk menghasilkan produk secara kolektif, titik berat perhatian memberikan hal-hal yang berkualitas.

Berdasarkan pendapat Marquadt di atas, maka organisasi pembelajaran (*learning organization*) digolongkan menjadi lima subsistem yaitu: 1) Dinamika Pendidikan; 2) Fungsi dan Transformasi Organisasi; 3) Sumber daya Manusia; 4) Pengelolaan Pengetahuan, dan 5) Pengelolaan Teknologi.

Setiap dari lima subsistem tersebut memiliki sepuluh indikator yang secara rinci diuraikan sebagai berikut:

No	Sub sistem	Indikator	
A	DINAMIKA PEMBELAJARAN	1	Proses belajar terus menerus
		2	Dukungan pimpinan
		3	Mendengarkan informasi

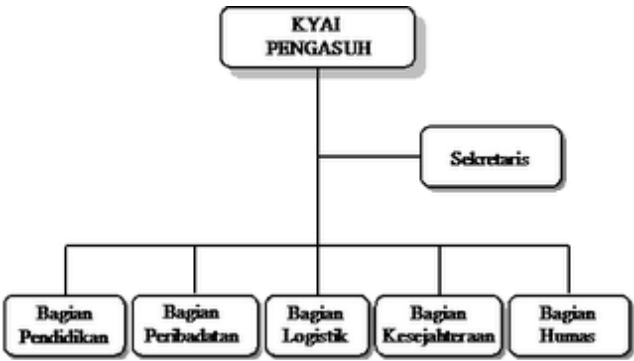
<sup>10</sup>Michael J. Marquadt, *Building The Learning Organization* (United Kingdom: McGraw-Hill, 1997), 20.

<sup>11</sup>*Ibid.*

No	Sub sistem	Indikator	
		4	Pelatihan bagaimana cara belajar
		5	Metodologi pembelajaran yang aktif
		6	Refleksi permasalahan
		7	Pendekatan pembelajaran
		8	Saling belajar
		9	Berfikir dan bertindak
		10	Pelatihan team
B	FUNGSI DAN TRANSFORMASI ORGANISASI	1	Memahami sistem dan struktur
		2	Visi dan misi organisasi
		3	Kiat-kiat pimpinan
		4	Komitmen organisasi
		5	Introspeksi organisasi
		6	Penghargaan
		7	Kesempatan belajar
		8	Sistematik dan system orientasi
		9	Komunikasi yang cepat
		10	Koordinasi
C	PEMBERDAYAAN SDM	1	Pengembangan dan pemberdayaan
		2	Desentralisasi wewenang
		3	Bekerja sebagai kemitraan
		4	Peran pimpinan dalam melatih dan mengarahkan
		5	Eksperimen dan penugasan
		6	Informasi usulan
		7	Partisipasi konsumen
		8	Pelaksanaan 9 komponen pendidikan di pesantren
		9	Kerjasama peningkatan profesionalisme
		10	Aktif dalam mencari mitra dari luar
D	ASPEK PENGELOLAAN PENGETAHUAN	1	Peningkatan kualitas kerja
		2	Akses system
		3	Benchmarking
		4	Berfikir kreatif
		5	Magang untuk eksperimen
		6	Sistem penyimpanan data
		7	Kesadaran individu
		8	Transfer pengetahuan antar group
		9	Strategi baru

No	Sub sistem	Indikator	
		10	Dorongan untuk dapat pengetahuan baru
E	ASPEK PENGELOLAAN TEKNOLOGI	1	Fasilitas teknologi
		2	Akses informasi jarak jauh
		3	Lingkungan belajar multimedia
		4	Bimbingan penggunaan komputer
		5	Kerjasama kelompok
		6	Dorongan secara cepat
		7	Mempermudah pekerjaan
		8	Perencanaan sistem teknologi
		9	Data dapat diakses
		10	Pembuatan program

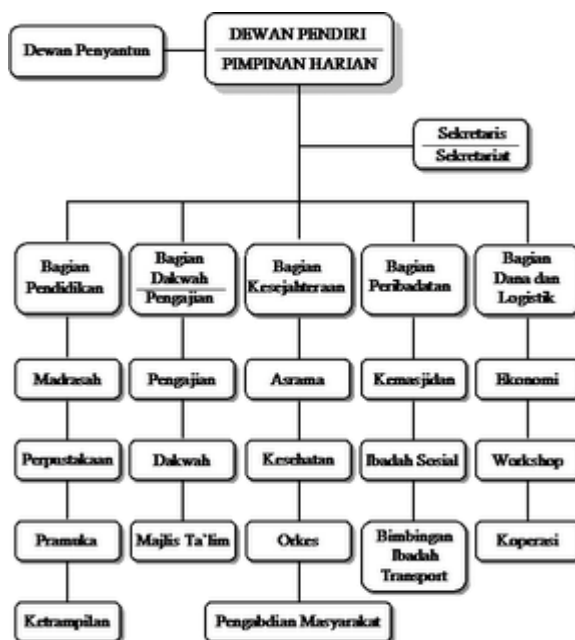
Struktur Organisasi Pondok Pesantren  
(Bentuk Sederhana)



Gambar 1

Sedangkan bentuk organisasi pesantren yang lebih kompleks menurutnya sebagai berikut:<sup>12</sup>

### Struktur Organisasi Pondok Pesantren (Komprehensif)



Gambar 2

Dalam struktur organisasi pondok pesantren di atas, baik yang sederhana maupun yang komprehensif terdapat hal-hal pokok yang perlu diperhatikan dalam penyusunan pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi. Hal ini sebagaimana pula telah dijelaskan dalam Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren sebagai berikut:

1. Pengelompokan kerja ke dalam satuan-satuan organisasi didasarkan atas kesamaan sifat pelaksanaan tugasnya masing-masing.
2. Menjauhkan sesuatu fungsi menyeluruh dan tunggal bagi setiap satuan organisasi dengan menitik-beratkan tercapainya kegiatan yang terpadu.
3. Menekankan koordinasi pada bagian kerja dan pelaksanaan kegiatan dalam seluruh organisasi.

<sup>12</sup>Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada Pondok Pesantren Departemen Agama RI, 1985), 60.

4. Menempatkan fungsi dan tugas pokok yang penting pada tingkat jenjang organisasi yang sesuai, demikian pula fungsi-fungsi yang sederhana pada tingkat yang sama.
5. Memberikan kesempatan terhadap perluasan sewajarnya terhadap kegiatan-kegiatan melalui satuan organisasi yang ada.
6. Menentukan saluran perintah dan tanggung jawab organisasi melalui garis komando lini dan staf.
7. Dengan pengorganisasian yang baik, pelaksanaan kerja dan pelaksanaan dari perencanaan pesantren akan mendapatkan bagian-bagian yang setepat-tepatnya. Penetapan orang-orangnya dilakukan secara obyektif sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing-masing. Organisasi berfungsi sebagai alat daripada manajemen untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu pesantren.<sup>13</sup>

### **Pondok Pesantren sebagai Organisasi Pembelajaran Kepemimpinan**

Pondok pesantren dari dahulu sampai sekarang adalah lembaga pendidikan yang senantiasa mencetak pemimpin-pemimpin yang akan dapat menjadi figur saat mereka keluar dari pondok pesantren, baik menjadi seorang guru agama, khatib, imam, kepala dusun, dan atau bahkan kepala desa. Karena masa depan kebangkitan umat manusia tergantung sejak saat ini dan tergantung kualitas manusia yang memimpin yang dipersiapkan oleh lembaga-lembaga pendidikan kepemimpinan.<sup>14</sup> Pemimpin yang dilahirkan pondok pesantren adalah pemimpin yang mempunyai kredibilitas dan integritas diri dalam memegang amanah kepemimpinan, artinya dapat menciptakan pemimpin yang religius.

Kondisi multikultural dan perkembangan jumlah santri dari pondok pesantren semakin menunjukkan peningkatan, terutama pada pondok pesantren yang semi *khalafi* dan pondok pesantren *khalafi*. Jumlah santri pada pondok ini biasanya lebih kurang 700 orang dan bahkan sampai ribuan orang. Sebagai contoh kecil pondok pesantren Darussalam Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Tebuireng, Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta, atau Pondok Pesantren Al-Amin Prenduan Madura dan pondok-pondok pesantren besar lainnya.

Jumlah santri yang begitu besar, tentu keberadaan kyai tidak akan dapat menyentuh seluruh aspek santri. Oleh karena itu biasanya

---

<sup>13</sup>Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada Pondok Pesantren Departemen Agama RI, 1985), 71-73.

<sup>14</sup>Thariq M. as-Suwai dan Faisal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan* (Jakarta: GIP, 2002), xix.

kekuasaan dan otoritas didelegasikan kepada orang yang dipercaya yaitu para asatidz, dan aspek-aspek yang tidak dapat disentuh oleh para asatidz didelegasikan kepada santri senior.

Dengan keadaan seperti ini, maka potensi menciptakan dan melahirkan pemimpin-pemimpin yang baik di masa depan sangatlah besar. Karena pada dasarnya pemimpin dapat diciptakan, dan potensi pada diri manusia dapat diasah. Dalam gambaran Rasulullah, untuk menjadi seorang pemimpin harus dilakukan semenjak kecil. Sebagaimana dalam gambaran sebuah hadis Nabi, Allah mendidik kepemimpinan pada setiap nabi.

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَكِّيُّ حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ يَحْيَى عَنْ جَدِّهِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ  
 اللَّهُ عَنْهُ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ فَقَالَ  
 أَصْحَابُهُ وَأَنْتَ فَقَالَ نَعَمْ كُنْتُ أَرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطَ لِأَهْلِ مَكَّةَ

Dari Abu Hurairah ra. dari Nabi Saw. bersabda: “Tidaklah Allah mengutus seorang nabi kecuali mereka (semuanya) menjadi penggembala kambing”, sahabat bertanya, “bagaimana dengan anda (Rasulullah)?”. Nabi menjawab, “Ya, saya juga menjadi penggembala di padang orang-orang Makkah dengan upah beberapa Qirath”.<sup>15</sup>

Imam al-Hafidz Ibnu Hajar al-Asqalani dalam *Fathul Bari* menjelaskan, kenapa semua para Nabi, sebelum mereka diangkat menjadi nabi menjadi seorang penggembala kambing? Karena itu menjadi sebuah latihan bagi para nabi dalam memimpin pada masa depan dalam memimpin umat. Yang mana dalam menggembala kambing seseorang harus mempunyai sikap lemah lembut dan kasih sayang kepada binatang dan tidak berlaku kasar kepada mereka.

Dalam konteks saat ini, tentu menjadi seorang penggembala tidak akan banyak ditemukan. Tapi dalam konteks yang baik saat ini, pendidikan adalah media yang menjadi pengganti dari gambaran yang telah dijelaskan dalam hadis nabi.

Wadah pembelajaran kepemimpinan saat ini tentu adalah manusia itu sendiri, yang mana dalam organisasi pondok pesantren modern maupun semi modern telah banyak ditemukan wadah-wadah pembelajaran organisasi yang memungkinkan santri dapat belajar sebagai pemimpin dan terus belajar sebagai pemimpin, misalkan saja organisasi santri yang ada dalam pondok pesantren, yang mana mereka telah melakukan proses pembelajaran selama 24 jam setiap hari.

---

<sup>15</sup>Muhammad ibn Isma'il ibn Ibrahim ibn al-Mughirah al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari* (Beirut: Dar al-Fikr, 1999), Juz 8, 21.

Kemudian, kepemimpinan yang berhasil di abad globalisasi menurut Dave Ulrich adalah: "Merupakan perkalian antara kredibilitas dan kapabilitas." Kredibilitas adalah ciri-ciri yang ada pada seorang pemimpin seperti kompetensi-kompetensi, sifat-sifat, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang bisa dipercaya baik oleh bawahan maupun oleh lingkungannya. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan pemimpin dalam menata visi, misi, dan strategi serta dalam mengembangkan sumber-sumber daya manusia untuk kepentingan memajukan organisasi dan atau wilayah kepemimpinannya." Kredibilitas pribadi yang ditampilkan pemimpin yang menunjukkan kompetensi seperti mempunyai kekuatan keahlian (*expert power*) disamping adanya sifat-sifat, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang positif (*moral character*) bila dikalikan dengan kemampuan pemimpin dalam menata visi, misi, dan strategi organisasi/wilayah yang jelas akan merupakan suatu kekuatan dalam menjalankan roda organisasi/wilayah dalam rangka mencapai tujuannya.

Dalam Islam sendiri, Yamani mengemukakan bahwa dalam Islam pokok-pokok kepemimpinan didasarkan atas empat dasar falsafi (*philosophische grondslagen*), antara lain :

*Pertama*, Allah adalah hakim mutlak seluruh alam semesta dan segala isinya. Allah adalah Malik al-nas, pemegang kedaulatan, pemilik kekuasaan, pemberi hukum. Manusia harus dipimpin dengan kepemimpinan Ilahiyah. Sistem hidup yang bersumber pada hal ini disebut sistem Islam, sedangkan sistem hidup yang bukan bersumber pada kepemimpinan Ilahiyah disebut kepemimpinan *jahiliyah*.

*Kedua*, Kepemimpinan manusia (*qiyadah al-basyariyyah*) yang mewujudkan hakimiyah Allah di bumi ini ialah *nubuwwah*. Nabi tidak hanya menyampaikan *al-qanun al-ilahi* dalam bentuk Kitabullah, tetapi juga pelaksana *qanun* itu. Seperangkat hukum saja tidak cukup untuk memperbaiki masyarakat. Supaya hukum sanggup menjamin kebahagiaan dan kebaikan manusia, diperlukan adanya kekuatan eksekutif atau pelaksana.

*Ketiga*, garis imamah melanjutkan garis *nubuwwah* dalam memimpin umat. Setelah zaman para nabi berakhir dengan wafatnya Rasulullah Saw., kepemimpinan umat dilanjutkan oleh para imam yang diwariskan oleh Rasulullah dan ahl-albaitnya. Setelah zaman para nabi, datang zaman para imam.

*Keempat*, para faqih adalah khalifah para imam dan kepemimpinan umat dibebankan kepada mereka. Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum



Ilahi. Setelah para imam tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk “majelis fukhaha”. Sesungguhnya, dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamin*) adalah Muhammad Rasulullah Saw., sebagaimana dalam firman-Nya : "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah".(QS. al-Ahzab [33] : 21).<sup>16</sup>

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw., yang maknanya sebagai berikut : "Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, dan seorang pembantu adalah pemimpin pada harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Ingatlah! Bahwa kalian adalah sebagai pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya."<sup>17</sup>

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni: Sidiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah (STAF). (1) Siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya; (2) Tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi; (3) Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya; (4) Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Sehingga pada dasarnya kepemimpinan menurut Stephen Covey yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Pondok Yatim Al-Hilal, *Al-Quran Terjemah dan Tafsir Per Kata* (Bandung: Jabal Roudhoh Janah, 2010), 420.

<sup>17</sup>Abu Dawud Sulaiman ibn Ashash ibn Ishaq Ibn Basyir ibn Syaddad ibn 'Amr al-Azdy al-Sajistani, *Sunan Abu Dawud* (Beirut: Darul Fikr, 2000), Juz 8, 145.

<sup>18</sup>Stephen Covey, *The 8<sup>th</sup> Habit from Effectiveness to Greatness* (London: Simon & Schuster UK LTD), 114.

### Kesimpulan dan Saran

Organisasi pembelajaran berdasarkan ilmu manajemen adalah organisasi yang mampu menghasilkan fakta dan keberhasilan yang tetap atau sebagian besar sedang mengalami masa peralihan. Perubahan organisasi sedang berusaha untuk meningkatkan sistem berbasis produksi ekonomi dan berbasis pengetahuan. Akibatnya, organisasi-organisasi semakin tergantung pada pengetahuan inovatif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan mereka.

Organisasi pembelajaran sebagai suatu sistem yang terdiri atas lima subsistem yaitu (a) *learning*, (b) *organization*, (c) *people*, (d) *knowledge*, dan (e) *technology*.

Dalam perkembangan pesantren, kepemimpinan pesantren tidak lagi menerapkan pola kepemimpinan tunggal. Organisasi pesantren dikembangkan dalam bentuk badan hukum berupa yayasan. Organisasi pesantren menjurus kearah impersonal tanpa mengurangi peran kyai sebagai pemimpin tertinggi, dengan kepemimpinan seperti itu pondok pesantren menjadi salah satu lembaga pendidikan yang modern.

Kepemimpinan yang berhasil di abad globalisasi adalah perkalian antara kredibilitas dan kapabilitas. Kredibilitas adalah ciri-ciri yang ada pada seorang pemimpin seperti kompetensi-kompetensi, sifat-sifat, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang bisa dipercaya baik oleh bawahan maupun oleh lingkungannya. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan pemimpin dalam menata visi, misi, dan strategi serta dalam mengembangkan sumber-sumber daya manusia untuk kepentingan memajukan organisasi dan atau wilayah kepemimpinannya.

Dalam tulisan ini saya menyarankan kepada pengurus atau pengelola pondok pesantren bahwa memasuki era globalisasi saat ini, keberadaan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di negeri ini tentu harus dikelola (*dimanajemen*) dengan lebih profesional jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholder*. Arus global saat ini menjadikan dunia informasi dan pengetahuan semakin mudah diakses masyarakat. Untuk itu tidak menutup kemungkinan pondok pesantren yang dulu dijadikan pusat kajian keislaman dan pengamalannya sekaligus, pada saatnya menjadi tidak diminati dan ditinggalkan masyarakat sebagai pengguna jasa jika tidak dikelola secara baik dan berkualitas.

## Daftar Rujukan

- Al-Bukhari, Muhammad ibn Isma'il ibn Ibrahim ibn al-Mughirah. *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar al-Fikr, 1999.
- Al-Sajistani, Abu Dawud Sulaiman ibn Ashash ibn Ishaq Ibn Basyir ibn Syaddad ibn 'Amr al-Azdy *Sunan Abu Dawud*. Beirut: Darul Fikr, 2000.
- Christopher F. Achua and Robert N. Lussier. *Effective Leadership*. Canada: Cengage Learning Costumer & Sales, 2010.
- Covey, Stephen. *The 8<sup>th</sup> Habit from Effectiveness to Greatness*. London: Simon & Schuster UK LTD.
- Gibson, James L. Dkk. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Madjid, Nurcholis. *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Marquardt, Michael J. *Building The Learning Organization*. United Kingdom: McGraw Hill Companies, 1996.
- Mastuhu, *Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren*. Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, 1990.
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Pondok Yatim Al-Hilal. *Al-Quran Terjemah dan Tafsir Per Kata*. Bandung: Jabal Roudhoh Janah, 2010.
- Shaleh, Abdul Rahman. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada Pondok Pesantren Departemen Agama RI, 1985.
- Thariq M. as-Suwai dan Faisal Umar Basyarahil. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: GIP, 2002.
- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- Wahid, Abdurrahman. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Dharma Bhakti, tt.
- Wirosukarto, Amir Hamzah. *Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Gontor Press, 1996.